

نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

سیدمهدی الوانی^۱

علی حمیدی زاده^۲

مینا بوستانی‌راد^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۷)

چکیده

نیازسنجی به عنوان اولین مرحله از مراحل فرآیند طراحی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی مطرح می‌باشد؛ و رعایت دقت لازم در آن، اثربخشی این برنامه‌ها را افزایش خواهد داد. تحقیق حاضر به نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته است. عدم توجه به تفاوت‌های ماهوی میان مهارت‌های نرم و سخت در مرحله نیازسنجی، سبب بروز مشکلات در مراحل بعدی فرآیند توسعه کارکنان خواهد گردید. بر این اساس ابتدا مولفه‌های مهارت‌های نرم منابع انسانی با استفاده از روش مرورنظام‌مند، شناسایی گردید؛ سپس جهت شناسایی سایر اجزاء نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم، با ۲۳ تن از خبرگان امر آموزش و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته صورت گرفته و تحلیل تم انجام شد. در ادامه نیز اعتبار یافته‌های حاصل از تحلیل تم با بهره‌گیری از روش دلفی و استفاده از آمار توصیفی محاسبه گردید و با دستیابی به اجماع حداکثری پانلیست‌های شرکت‌کننده در تحقیق تأیید شد. در نهایت مهارت‌های نرم با ۲۰ مولفه، در دو دسته مهارت‌های نرم فردی و اجتماعی و اجزاء نیازسنجی با دو تم اصلی، چهار تم فرعی و هشت کد شناسایی گردید. عدم توجه درخور سازمان‌های دولتی به مهارت‌های نرم نشان‌دهنده نیاز این نوع سازمان‌ها به طراحی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی بوده و همچنین شایسته است تا در مرحله نیازسنجی، به مدون بودن مهارت‌های نرم در شرح‌مشاغل سازمان توجه نموده و دسته‌بندی لازم میان مشاغل مدیریتی و غیرمدیریتی به لحاظ نوع نیاز به مهارت‌های نرم مشخص گردد.

کلیدواژه‌ها: نیازسنجی، یادگیری و توسعه، مهارت‌های نرم.

۱- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (استاد تمام بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی).

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

۳- دانش‌آموخته دکتری تخصصی مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران (مسئول مکاتبات Mina.Boustanirad@Ut.ac.ir)

مقدمه

در جهان کنونی، همگام با پیچیده‌تر شدن مشاغل، بر اهمیت آموزش کارکنان نیز افزوده شده است (۳۲ و ۸۵)؛ به طوری که یادگیری و توسعه کارکنان، بخشی ضروری از عملکرد و مدیریت منابع انسانی است (۹۲). علاوه بر آن، مداخلات توسعه منابع انسانی به جهت مورد خطاب قراردادن برخی نیازها یا شکاف‌ها در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (۴۵). نیازسنجی اولین مرحله از مراحل طراحی برنامه‌های یادگیری و توسعه منابع انسانی است؛ و چنانچه به درستی مورد توجه قرارگیرد، همانند عاملی پیش‌گیرانه از ایجاد بسیاری از مسائل در مراحل بعد جلوگیری نموده و سبب اجرای هر چه اثربخش‌تر برنامه‌های توسعه کارکنان خواهدگردید. سازمان‌های پویا و در حال رشد، همواره بهسازی منابع انسانی را جزء لاینفک برنامه‌ریزی‌های آموزشی خود قرار می‌دهند و برای این کار همواره اقدام به نیازسنجی آموزشی می‌کنند (۷۹). به طور کلی، یک نیاز می‌تواند یک کمبود (نقص) فعلی^۱ باشد؛ مانند: عملکرد کارکنان ضعیف؛ و یا بر گرفته از چالشی جدید باشد که تغییر در روش‌های عمل سازمان را تقاضا می‌نماید (مانند قانون جدید یا افزایش رقابت) (۱۰۹). نیاز را به معنی شکاف میان مجموعه شرایط موجود و مجموعه شرایط مطلوب تعریف کرده‌اند؛ و نیازسنجی فرایند اندازه‌گیری علمی و دقیق این شکاف است؛ در این تعریف شرایط به معنی دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها که در مجموع به عملکرد فردی شکل می‌دهد، تلقی شده است (۸۷). اما علی‌رغم اهمیت نیازسنجی در بسیاری از سازمان‌ها نیازسنجی آموزشی یا اصلاً انجام نمی‌شود یا به خوبی و به درستی اجرا نمی‌شود و بیشتر جنبه‌ی تشریفاتی و تبلیغاتی دارد و این عاملی است که اثربخشی دوره‌های آموزشی را به شدت کاهش می‌دهد (۳۳). این در حالی است که اطلاعاتی که در مرحله نیازسنجی به دست می‌آید؛ می‌تواند برای موارد زیر مورد استفاده قرار گیرد: ایجاد اولویتهایی برای تلاش‌های توسعه منابع انسانی؛ تعریف اهداف مشخص آموزش و توسعه منابع انسانی؛ ایجاد معیارهای ارزیابی (۱۰۹). حتی در بسیاری مواقع آموزش‌گیران مجبور می‌شوند مطالبی یاد بگیرند که عملاً در موقعیت شغلی آن‌ها کاربردی ندارد. این مشکل جدا از تبعاتی که دارد ناشی از دو دلیل است: کم‌دقتی در نیازسنجی و یا نبود خود نیازسنجی در فرآیند آموزشی (۱). از سوی دیگر، علاوه بر مشکلات عامی که در نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه کارکنان، صرف‌نظر از نوع دانش و مهارتی که به جهت آموزش کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد؛ مسئله‌ای که اغلب از دید محققان مورد غفلت واقع شده است و مورد توجه تحقیق حاضر می‌باشد، آنست که با توجه به تفاوت‌های ماهوی میان مهارت‌های سخت و مهارت‌های نرم^۲، اجزاء نیازسنجی برنامه‌های توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی چگونه باید باشد؟ مهارت‌های سخت، به ظرفیت‌های فنی یک فرد مربوط می‌شود؛ و مهارت‌های نرم به ایده‌ها و مفاهیم

^۱ . Current deficiency

^۲ . Hard & Soft skills

(۷۰). بعنوان مثال، مهارت‌های نرم، برای یک پزشک، می‌تواند شامل همدلی، درک، گوش دادن فعال و یک رفتار بالینی خوب باشد؛ از طرف دیگر، مهارت‌های سخت لازم برای یک پزشک شامل درک و فهم بیماری‌ها، توانایی تفسیر نتایج آزمایش و علائم و درک کامل آناتومی و فیزیولوژی است (۸۶). مهارت‌های نرم، در مقابل با مهارت‌های سخت، به‌جای تاکید بر حوزه‌های صرفاً شناختی یا عملی، بر احساسات تاکید می‌نمایند (۳۱). اصطلاح مهارت‌های نرم، برای نشان دادن کلیه شایستگی‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد، که در ارتباط مستقیم با وظیفه مشخصی نیستند (۲۱)؛ این مهارت‌ها در هر پستی^۱ ضروری می‌باشند؛ زیرا عمدتاً به روابط با سایر افراد مشغول در سازمان اشاره دارند؛ و در مقابل، مهارت‌های سخت به توانایی‌های مشخص برای انجام شغلی خاص اشاره دارد؛ بعنوان مثال توانایی یک کارگر برای تنظیم و کنترل یک دستگاه سی‌ان‌سی، (همان). همچنین در کنار بدیهی بودن نیازمندی کلیه مشاغل به مهارت‌های نرم، سوالی که به هنگام نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی مطرح می‌شود؛ آنست که: "آیا همه مشاغل نیازمند آموزش مهارت‌های نرم یکسانی هستند؟" یا "بسته به نوع و ماهیت وظایف و مسئولیت‌ها در هر یک از مشاغل، مولفه‌های مشخصی از مهارت‌های نرم، بیشتر می‌تواند مورد توجه برخی از مشاغل قرار گیرد؟" از سوی دیگر، در تعریف مهارت‌های نرم نیز ابهاماتی وجود دارد. ویلیرز^۲ (۲۰۱۰)، مهارت‌های نرم را شامل مولفه‌های: مهارت‌های ارتباطی^۳، مهارت‌های حل مساله و تفکر، رهبری^۴ و مهارت‌های کار تیمی، ارزش‌های اخلاقی و معنوی و خودمدیریتی^۵ می‌داند (۱۱۰)؛ جولی^۶ (۲۰۱۲)، آن را با ذکر مولفه‌هایی بیشتر یعنی: مهارت‌های ارتباطی؛ تفکر انتقادی و مهارت‌های حل مساله، کار تیمی، یادگیری مادام‌العمر، مهارت‌های مدیریت اطلاعات، مهارت‌های کارآفرینی، روحیه اخلاقی و حرفه‌ای و مهارت‌های رهبری معرفی نموده است (۵۰)؛ یا بریل و همکاران^۷ (۲۰۱۴)؛ مهارت‌های نرم، را شامل: رهبری، کار تیمی، تفکر انتقادی، دلایل منطقی، ارتباطات و مولفه‌ی دیگری به نام تفکر کل‌گرا، می‌دانند (۱۸)؛ و کوواریک و وارن^۸ (۲۰۲۰)، علاوه بر مهارت‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های شبکه‌سازی^۹، را نیز مطرح می‌نمایند (۵۶). علاوه بر آن برخی از محققین از جمله کلارک^{۱۰} (۲۰۱۸) و دیودزیچ و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۸)، با مطرح نمودن مولفه‌هایی از جنس متفاوت‌تر،

^۱ . Position

^۲ . Villiers

^۳ . Communication skills

^۴ . Leadership

^۵ . Self management

^۶ . Jolly

^۷ . Brill et al

^۸ . Kovarik & Warren

^۹ . Networking skills

^{۱۰} . Clarke

^{۱۱} . Devedzic et al

"مهارت‌های عمومی^۱" و "مهارت‌های نرم"، را با یکدیگر مترادف دانسته‌اند (۲۳ و ۲۷)؛ برخی نیز بر تفاوت‌های بین آن دو تأکید نموده و مهارت‌های عمومی را اعم از مهارت‌های نرم، دانسته‌اند؛ به‌عنوان مثال، سینک^۲ (۲۰۱۶)، "مهارت‌های نرم"، را بعنوان زیرمجموعه‌ای از مهارت‌های عمومی، قلمداد نموده؛ و مهارت‌های عمومی را شامل مهارت‌های نرم، و همچنین توانایی‌های اضافی مانند سواد خواندن و نوشتن، سواد عددی، کاربرد تکنولوژی^۳ و از این قبیل می‌داند (۲۲). کچاگیاس^۴ (۲۰۱۱)، نیز از مهارت‌های نرم، به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از مهارت‌های عمومی، نام می‌برد (۵۲)؛ به‌بیان دیگر این محققین، مهارت‌های عمومی را شامل مهارت‌های نرم، همراه با مهارت‌های دیگری همچون کاربرد فناوری می‌دانند. بنابراین، سوال دیگری که هنگام نیازسنجی مطرح می‌شود؛ آن است که: "در یک دسته‌بندی جامع و مانع، مولفه‌های مهارت‌های نرم منابع انسانی کدامند؟"؛ به طور کلی می‌توان گفت، مهارت‌های نرم، متفاوت از مهارت‌های فنی یا مهارت‌های سخت است (۱۰)؛ لذا در نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه کارکنان با محوریت مهارت‌های نرم نیز می‌بایست این تفاوت‌ها مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس، تحقیق حاضر بر آنست تا اجزاء نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی را مورد توجه قرار دهد. بدیهی است انجام نیازسنجی صحیح و فراهم‌سازی شرایط جهت هر چه اثربخش‌تر برگزار شدن برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم کارکنان در سازمان‌های دولتی نسبت به سایر سازمان‌ها، دارای اهمیتی دوچندان است؛ چرا که هدف اصلی این سازمان‌ها خدمت‌رسانی به موقع و با کیفیت به عموم مردم و افزایش رضایت آنان می‌باشد. قطعاً توجه به نیازسنجی به عنوان آغازگر این فرآیند، سهم بسزایی در رسیدن به این هدف در این نوع سازمان‌ها بر عهده خواهد داشت. سازمان‌های دولتی باید بدانند که بی‌توجهی به توسعه افراد، عواقب ناخوشایندی دارد؛ از یک سو، قابلیت انطباق سازمان در مواجهه با تغییرات سریع امروزی کاهش یافته و عملکرد سازمانی تنزل می‌یابد؛ و از سوی دیگر، کارکنان و منابع انسانی سازمان، استعدادها، شایستگی‌ها و توانایی‌های خود را محصور در سازمانی می‌بینند که برایشان فرصت رشد و پیشرفت مهیا نمی‌کند؛ و از این طریق نارضایتی و بی‌انگیزگی آن‌ها افزایش می‌یابد (۹۶). همچنین توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی رضایت آنان را نیز افزایش خواهد داد و به دنبال آن رضایت عموم مردم نیز افزایش خواهد یافت.

^۱ . General skills

^۲ . Cinque

^۳ . Literacy, numeracy, technology use

^۴ . Kechagias

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه منابع انسانی: تیلور و آدرسکول^۱ (۱۹۹۸)، به سه سطح از نیازسنجی یعنی "تجزیه و تحلیل سازمانی"، "تجزیه و تحلیل فردی"، و "تجزیه و تحلیل وظایف (شغل)"، اشاره نموده‌اند (۱۰۵). در روش "تجزیه و تحلیل سازمان"، با یک دید سیستماتیک و کل‌نگرانه به اهداف و برنامه‌ها و مأموریت‌های سازمان و رسالت آن توجه می‌گردد؛ و بر این اساس، نیازهای آموزشی کارکنان تعیین می‌شود؛ زمانی که نیازسنجی آموزشی حول محور "فرد"، انجام می‌شود، معمولاً به استانداردهای موجود و مقایسه عملکرد فرد با این استانداردها توجه می‌شود؛ و نقائص و کمبودهای آموزشی فرد و در نتیجه نیازهای آموزشی وی تعیین می‌گردد. در "تجزیه و تحلیل شغل"، نیازسنجی حول محور شغل انجام می‌گیرد؛ در این روش، نحوه انجام شغل، نگرش، اطلاعات و مهارت‌های لازم برای انجام شغل و مواجهه با مسائل و مشکلات انجام شغل مورد توجه قرار می‌گیرد؛ با توجه به اهمیت نیازسنجی، می‌توان برای هر کدام از مشاغل، نیازهای آموزشی مرتبط با آن شغل را شناسایی نمود و پس از اولویت بندی، اقدامات مرتبط با آموزش ضمن خدمت کارکنان را با تأکید بر مدیریت آموزشی در منابع انسانی صورت داد (۲ و ۵). تجزیه و تحلیل شغل، فرآیند توسعه شرح شغل (وظایف و مسئولیت‌ها)، و مشخصات آن (دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها) است که یک کارمند برای انجام شغل باید واجد آن‌ها باشد (۸۷). معمولاً تجزیه و تحلیل و بررسی کمیت و کیفیت مشاغل یک سازمان به طرق مختلف انجام می‌گیرد؛ و برای جمع‌آوری اطلاعات درباره شغل از فنون مختلفی استفاده می‌شود، یکی از این فنون بررسی شرح شغل است (همان). تجزیه و تحلیل شغل بعنوان پیش‌نیاز برای طراحی و تدوین پودمان‌های آموزشی محسوب می‌شود؛ و مشتمل بر مراحل زیر است (همان):

- شناسایی اطلاعات کلی شغل؛
- شناسایی وظایف اصلی شغل: وظیفه اصلی به مجموعه‌ای از فعالیت‌های همگون و مرتبط یک شغل گفته می‌شود که با انجام آن بخش مهمی از اهداف شغل محقق می‌گردد؛
- شناسایی وظایف فرعی شغل: وظیفه فرعی به مجموعه‌ای از کوشش‌ها و تلاش‌ها گفته می‌شود؛ که با انجام آن بخشی از وظیفه اصلی محقق می‌گردد؛

^۱ . Taylor & O'Driscoll

- تحلیل دانش، مهارت و نگرش: تحلیل شغل باید اطلاعات کلی درباره سطح دانش و مهارت و همچنین نگرش شاغل را نسبت به شغل فراهم آورد؛
- شناسایی توانایی‌های مورد نیاز شغل: توانایی به میزان دانش، مهارت و نگرش لازم برای انجام موفقیت‌آمیز بخش معینی از کار گفته می‌شود. سطوح توانایی شامل: مبتدی، نیمه‌ماهر و متخصص می‌شود.

اهمیت مهارت‌های نرم در مشاغل گوناگون: مهارت‌های نرم در هر پستی^۱ ضروری می‌باشند؛ زیرا عمدتاً به روابط با سایر افراد مشغول در سازمان اشاره‌دارند (۲۰). محققان از جمله: وینبرگر^۲ (۲۰۱۱)؛ بورگانس، ویل، وینبرگ^۳ (۲۰۰۸) ارتباط معناداری میان مهارت‌های از نوع نرم افراد و وظایف شغلی آن‌ها یافته‌اند (۱۰۷ و ۱۵). در واقع، پیوندی میان مهارت‌های نرم و شغل وجود دارد (۴۸). نیاز به توسعه مهارت‌های نرم امری همگانی است؛ و مورد نیاز برای همه مشاغل در کلیه سطوح و جایگاه‌ها و تمام زمان‌هاست (۹۲). به عبارت دیگر، برخلاف مهارت‌های فنی یا سخت، مهارت‌های نرم تقریباً در هر عملکرد شغلی مورد نیاز بوده است (همان). اهمیت مهارت‌های نرم برای معلمان (۱۰۲)؛ کارکنان سطح ورود (عملیاتی) (۴۴)؛ سرتاسر فرهنگ‌ها (۷۴) تأیید شده‌است. همچنین، اهمیت آن در مشاغل مدیریتی نیز تأیید شده‌است (۱۷). از سوی دیگر، برگرفته از ادبیات، مهارت‌های نرم در بسیاری از رشته‌ها مهم می‌باشد؛ از جمله "تحقیق در عملیات" و "علم مدیریت"^۴ (۹۴)؛ حسابداری (۹۷)؛ مهندسی (۴۱)؛ سیستم‌های اطلاعات (۸۲)؛ مالی (۲۹)؛ مدیریت پروژه (۴)؛ رهبری (۷۴)؛ فن‌آوری اطلاعات (۶۷)؛ و احتمالاً خیلی بیشتر (۶۲). کراوفورد و همکاران^۵ (۲۰۲۰)، نیز مهارت‌های نرم را برای کارکنان شرکت‌های گردشگری بسیار مهم دانسته؛ و بر نیاز به آموزش و توسعه این مهارت‌ها تأکید نمودند (۲۵). علاوه بر آن، چریان و فاروق^۶ (۲۰۱۳)، معتقد هستند امروزه در بخش بانکی برای برآورده‌نمودن نیاز مشتریان در پیشخوان، نیاز به "مهارت نرم"، بیش از مهارت‌های عملیاتی است (۲۰). همچنین، طبق نظر ساتن^۷ (۲۰۰۲)، مهارت‌های نرم تا حد زیادی در تمام انواع حرفه‌ها حتی در محیط‌های فنی مهم شده‌اند (۱۰۰). به عبارت دیگر، مهارت‌های نرم تنها برای "بچه سفیدها"^۸، مهم نمی‌باشد (۲۱). تحقیقات نشان می‌دهد که

^۱ . Position

^۲ . Weinberger

^۳ . Borghans, Weel, Weinberg

^۴ . Analytics and operations research/management science

^۵ . Crawford et al

^۶ . Cherian & Farouq

^۷ . Sutton

^۸ . White collars

متخصصان علوم، فناوری، مهندسی و ریاضی نیز معاف از نیاز به مهارت‌های نرم در محل کار خود نیستند (۳۵). در واقع، محققان پیشین شرح شغل‌های مشاغل علوم، فناوری، مهندسی و ریاضی^۱ را مورد بررسی قرار داده‌اند و تقاضای فزاینده‌ای برای مهارت‌های نرم در سال‌های اخیر در آن یافته‌اند (۱۶ و ۳۸ و ۶۰) به بیان دیگر، تحقیقات نشان داده‌است که مهارت‌های نرم از تقاضای بالایی برخوردار است؛ حتی در حرفه‌های علوم، فناوری، مهندسی و ریاضی که نوعاً با مهارت‌های سخت و فنی مرتبط است (۱۶ و ۳۵). ادبیات عمدتاً بر توسعه مهارت‌های نرم در رشته‌هایی که بر مهارت‌های سخت تاکید دارند؛ همچون: کشاورزی، کسب و کار، مهندسی و فناوری یافت می‌گردد (۶۴ و ۸۸ و ۹۳ و ۱۱۳). احمد و همکاران^۲ (۲۰۱۳)، نیز در تحقیقی که بر اساس ۶۵۰ آگهی شغلی از سایت‌های استخدامی معروف در حوزه‌های جغرافیایی گوناگون همچون: آمریکای شمالی، اروپا، آسیا، و استرالیا^۳ در داخل صنعت نرم‌افزار انجام دادند، بر اهمیت نقش "مهارت‌های نرم"، در مشاغل گوناگون توسعه نرم‌افزار یعنی: "تحلیل‌گر سیستم"، "طراح نرم‌افزار"، "برنامه‌نویس کامپیوتر"، "آزمون‌گر نرم‌افزار"^۴، تاکید نمودند (۸). بسیاری از تحقیقات از قبیل مطالعات ماتورو^۵ (۲۰۱۳)، بر اهمیت مهارت‌های نرم در بخش آی‌سی‌تی^۶، تاکید می‌کنند (۶۸). همچنین در کانادا مهارت‌های نرم بعنوان بخش کاملی از نقشه شایستگی^۷ "حسابداران حرفه‌ای دارای مجوز (سی‌پی‌ای)"^۷، مطرح می‌باشد؛ که صلاحیت لازم را برای کسب عنوان "سی‌پی‌ای"، تعیین می‌نماید (۲۴). سی‌پی‌ای استرالیا نیز رویکرد مشابهی دارد (۵۳). علاوه بر آن، آکدر، هیکمن و کرچنر^۸ (۲۰۱۹)، ادعا نمودند که فقدان مهارت‌های نرم، اثرات منفی بر اثربخشی حرفه‌ای کارکنان علوم، فناوری، مهندسی و ریاضی صرف‌نظر از سطح دانش مهارت سخت افراد می‌گذارد (۳). هیلمر و همکاران (۲۰۰۷)، معتقد بودند که یک فارغ‌التحصیل رشته مهندسی در اولین شغل خود با چالش‌هایی مواجه می‌شود؛ که معمولاً فراتر از دانش فنی اوست؛ در واقع، به زعم آنان تقریباً در هر جنبه از شغل مهندسی، مهارت‌های ارائه‌ی خوب و ارتباطات، برای مسیر پیشرفت حرفه‌ای موردنیاز است؛ بعنوان نمونه: قانع‌کردن همکاران، رهبران و مشتریان در زمینه‌ی کاربرد جنبه‌های فنی، نیازمند مهارت‌های ارتباطی است (۴۲). همچنین، مشاغل مهندسی گرایش بسیاری به انجام کارها به صورت تیمی دارند و بنابراین مهندسان، سهم قابل توجهی در عملکرد تیم داشته؛ و می‌بایست نقاط قوت و ضعف خویش را بشناسند (همان).

^۱ . Science, technology, engineering, and mathematics (STEM) job descriptions

^۲ . Ahmed et al

^۳ , Workopolis.ca (North America), eurojobs.com (Europe), monsterindia.com (Asia), and seek.com.au (Australia)

^۴ . "System analyst", "Software designer", "Computer programmer", and "Software tester"

^۵ . Matturro

^۶ . ICT

^۷ . Chartered Professional Accountants (CPA)

^۸ . Akdere, Hickman, and Kirchner

ظرفیت بالای کار تیمی، تاثیر عمده‌ای بر بازده عملکرد بالا دارد. همچنین، مهندسان جوان نیازمند مهارت رهبری هستند؛ بعنوان مثال، در یک شرکت تولیدی آنان ممکن است نیازمند هدایت کارگران و سرپرستان شیفت باشند (همان). امروزه، این تصورات که یک مهندس تنها در مقابل یک کامپیوتر می‌نشیند و تعاملی با مردم ندارد؛ ارتباطی با مشخصات واقعی شغل آنان ندارد (همان). همچنین از دیدگاه سنگ، یی و یه^۱ (۲۰۱۹)، نادیده گرفتن اهمیت عامل انسانی و مهارت‌های غیرفنی، دلیل شکست پروژه‌های توسعه نرم‌افزار^۲ در زمینه علوم کامپیوتر است (۱۰۶). کوکا^۳ (۲۰۱۶)، نیز در کار خود بر اهمیت آموزش مهارت‌های نرم به دانشجویان فنآوری اطلاعات^۴ تاکید نمود (۵۵). از دیدگاه وی به محض آن‌که فارغ‌التحصیلان وارد صنعت می‌شوند، متوجه می‌شوند که تنها مهارت‌های فنی آنان نیست که آنان را در رقابت حفظ می‌نماید؛ بلکه آن‌ها جهت اطمینان از توانایی انجام بهتر شغل خود، نیازمند چیزهایی بیشتر هستند؛ بعبارت دیگر آن‌ها به مهارت‌های اضافی^۵ نیاز دارند تا اطمینان یابند قادر خواهند بود شغل خود را پس از کسب آن، حفظ نمایند؛ و این مهارت‌های اضافی چیزی جز مهارت‌های نرم نیست.

روش‌شناسی پژوهش

برای احصاء مولفه‌های مهارت‌های نرم، از طریق جستجوی اصطلاح "مهارت‌های نرم"، در پایگاه‌های داده داخلی مانند: "مگیران"، "نورمگز"، "علم‌نت" و "پایگاه علمی جهاد دانشگاهی"، و عبارت کلیدی "soft skills"، در پایگاه‌های داده معتبر جهانی از جمله: "Scopus"، "Science direct"، "Google Scholar"، "Eric" (ویژه آموزش و یادگیری)، و "ProQuest" مرور نظام‌مند^۶ انجام شده است. در مرحله اول از فرآیند مرور، به تعداد ۴۰۴ مقاله/ کتاب و رساله دکتری، با روش نمونه‌گیری هدفمند یافت‌گردید؛ این تحقیقات، یک به یک مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند؛ و پس از مطالعه، بررسی و بازبینی عناوین و چکیده‌ی هر یک، به تعداد ۱۵۶ تحقیق، که توجه اصلی آن‌ها بر مهارت‌های نرم نبوده؛ و صرفاً بعنوان یکی از متغیرهای فرعی یا کم‌اهمیت‌تر تحقیق به آن اشاره گردیده بود، حذف شد. سپس، محتوای ۳۴۸ مقاله/ کتاب/ رساله دکتری باقی‌مانده، دقیقاً مورد تعمق و بررسی قرار گرفت؛ در نهایت، مطابق با شکل ۱، با حذف ۳۰۰ تحقیق که مستقیماً در محتوای آن به مولفه‌های مهارت‌های نرم اشاره‌ای

^۱ . Tseng, Yi & Yeh

^۲ . Software development projects

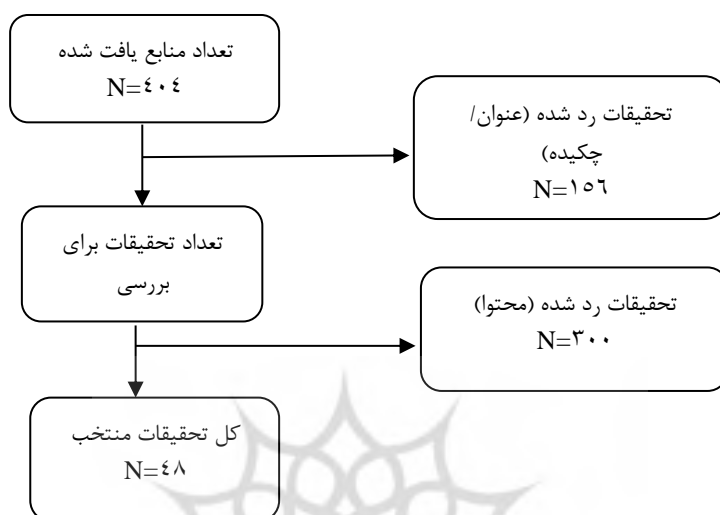
^۳ . Koka

^۴ . Information Technology (IT)

^۵ . Extra skills

^۶ . Systematic review

نشده بود؛ تعداد ۴۸ اثر، شامل: چهار کتاب، چهار رساله دکتری و ۴۴ مقاله انتخاب گردید. بازه زمانی تحقیقات نیز بین سالهای ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۰ می باشد.



شکل «۱»، نحوه انتخاب تحقیقات منتخب

به طور کلی، پژوهشگران مختلف در مورد مراحل انجام یک مرور نظام مند نظرات گوناگونی دارند؛ اما از ترکیب نظریات آنان می توان سیر مراحل تدوین یک مرور نظام مند را به طور توصیفی استخراج نمود که عبارتند از: تعریف مسئله، جستجو و انتخاب تحقیقات، ارزیابی انتقادی پژوهش های یافت شده، گردآوری داده های لازم، تحلیل داده ها، ارائه نتایج، تفسیر نتایج، و بهبود و به روزرسانی ادبیات پژوهش (۳۴). که در تحقیق حاضر مورد توجه قرار گرفته است.

برای احصاء اجزاء نیازسنجی برنامه های یادگیری و توسعه مهارت های نرم نیز پس از انجام مصاحبه با ۲۳ تن از خبرگان، مدیران و فعالین امر آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی، تحلیل تم^۱، انجام گردید. برای انجام این کار، با استفاده از روش نمونه گیری غیراحتمالی گلوله برفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته با فعالین امر توسعه منابع انسانی صورت گرفت. معیار انتخاب خبرگان برخوردار بودن آنان از سوابق آموزشی، تدریس یا مدیریت برنامه های یادگیری و توسعه مهارت های نرم در سازمان های دولتی کشور بوده است؛ همچنین به جهت اعتباریابی اجزاء نیازسنجی برنامه های یادگیری و توسعه مهارت های

^۱. Thematic Analysis

نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، روش دلفی مورد استفاده قرار گرفت؛ که کلیه ۱۳ تن پانلیست‌های شرکت‌کننده در دلفی در این مرحله نیز از خبرگان دارای سابقه در امر توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور بودند که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله‌برفی انتخاب گردیدند. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در روش دلفی، پرسشنامه ۸ سوالی بوده است. سوالات به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای به صورت: گزینه‌ی یک، "کاملاً مرتبط" با میزان امتیاز پنج؛ گزینه‌ی دو، "مرتبط"، با میزان امتیاز چهار؛ گزینه‌ی سه، "نسبتاً مرتبط"، با میزان امتیاز سه؛ گزینه‌ی چهار، "کم مرتبط"، با میزان امتیاز دو؛ گزینه‌ی پنج، "خیلی کم مرتبط"، با میزان امتیاز یک؛ طراحی گردید. در نهایت نیز با استفاده از نرم افزار SPSS-۲۲ و با استفاده از آمار توصیفی، میانگین و انحراف معیار پاسخ‌های خبرگان محاسبه گردید. فن دلفی تمرکز بر استخراج نظرات از متخصصین در زمان کوتاه داشته و نتایج وابسته به تخصص افراد در دانش موردنظر، کیفیت و صحت پاسخ‌ها، و همکاری و درگیری مداوم آن‌ها در دوره مطالعه است (۵۸). هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد؛ و تعداد آن‌ها وابسته به فاکتورهای هموزن (همگن^۱)، یا هتروژن (ناهمگن^۲) بودن نمونه، هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی تیم تحقیق در اداره مطالعه، اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع‌آوری داده‌ها و منابع در دسترس، دامنه مسأله و پذیرش پاسخ است (۵۸ و ۷۸). که در گروه‌های هموزن معمولاً ۱۵-۱۰ نفر کافی است (۱۱۲). همچنین مضمون (تم^۳)، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند (۴۳). هدف تحلیل تم، شناسایی تم‌ها، یعنی الگوها در داده‌های مهم یا جالب توجه پژوهشگر است؛ و از این تم‌ها برای پاسخ به سؤالات پژوهش استفاده می‌کنند یا این که مطالبی در مورد یک مسئله می‌گویند (۶۵). تحلیل مضامین در تحقیق حاضر طبق دسته‌بندی رایان و برنارد^۴ (۲۰۰۳)، در دو دسته اصلی و فرعی انجام شده است (۸۱). از آنجا که تحلیل تم، تحلیلی کیفی است، پاسخ روشن و سریعی برای این وجود ندارد؛ که مقدار داده‌های مناسب و مورد نیاز که دلالت بر وجود تم یا اطلاق آن کند، چقدر است؛ بنابراین، تم لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد؛ بلکه به این بستگی دارد که چقدر به نکته مهمی درباره سؤالات تحقیق می‌پردازد (۱۹). مراحل تحلیل تم، به ترتیب شامل: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجو مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نامگذاری مضامین و تدوین گزارش، می‌باشند (همان).

^۱ . Homogène

^۲ . Heterogeneou

^۳ . Thematic Analysis

^۴ . Ryan & Bernard

یافته‌های پژوهش

در تحقیق حاضر پس از انجام مرورنظام‌مند، مطابق با جدول ۱، به تعداد ۲۰ مولفه مهارت‌های نرم متناسب با دیدگاه سیماتی (۲۰۱۶)؛ و کچاگیاس (۲۰۱۱)، در دو دسته مهارت‌های نرم فردی و اجتماعی احصاء گردید (۲۱ و ۵۲)؛ همچنین در این جدول، با توجه به ۴۸ تحقیق منتخب مرور، تعداد تحقیقات به لحاظ توجه به مولفه مشخص مهارت‌های نرم نیز نمایش داده شده است.

جدول ۱: مولفه‌های مهارت‌های نرم احصاء شده در تحقیقات منتخب مرور

دسته	مولفه	تعداد تحقیقات	عناوین محققین
	خودآگاهی	۸	هزلبرگر و همکاران ^۱ ، (۲۰۱۲) (۴۰)، بیهاتنگار و بیهاتنگار ^۲ (۲۰۱۲) (۱۴)، لواسر ^۳ (۲۰۱۳) (۶۲)، سینک (۲۰۱۶) (۲۲)، لونت و همکاران ^۴ (۲۰۱۶) (۶۱)، هجاتی، هیدایت و اسود ^۵ (۲۰۱۸) (۳۹)، سوریانتی و سوپنی ^۶ (۲۰۱۹) (۹۹)، کرنز ^۷ (۲۰۱۹) (۵۷)
مهارت‌های فردی	خودمدیریتی	۱۱	شولز (۲۰۰۸) (۸۸)، اندروز و هیجسون ^۸ (۲۰۰۸) (۶)، ویلیرز (۲۰۱۰) (۱۱۰)، رابلز ^۹ (۲۰۱۲) (۸۶)، معین‌ویسوال ^{۱۰} (۲۰۱۲) (۷۲)، کوئینگ و همکاران ^{۱۱} (۲۰۱۵) (۸۰)، دیویانی‌اس ^{۱۲} (۲۰۱۵) (۲۸)، سوهاییلی و همکاران ^{۱۳} (۲۰۱۵) (۹۸)، تیلور ^{۱۴} (۲۰۱۶) (۱۰۴)، بیردمور ^{۱۵} (۲۰۱۹) (۱۱)، سوریانتی و سوپنی (۲۰۱۹)

^۱ . Haselberger et al

^۲ . Bhatnagar & Bhatnagar

^۳ . Levasseur

^۴ . Levant et al

^۵ . Hajati & Hidayat & Aswad

^۶ . Suryanti & Supeni

^۷ . Kranz

^۸ . Andrew & Higson

^۹ . Lavilles & Robles

^{۱۰} . Moin & Biswal

^{۱۱} . Quieng et al

^{۱۲} . DewiyaniS

^{۱۳} . Suhaili et al

^{۱۴} . Taylor

^{۱۵} . Beardmore

دسته	مؤلفه	تعداد تحقیقات	عناوین محققین
	نگرش مثبت	۵	ماجدید و همکاران ^۱ (۲۰۱۲) (۶۶)، رابلز (۲۰۱۲)، سیتا ^۲ (۲۰۱۴) (۸۹)، تیلور (۲۰۱۶)، آرمسترانگ‌ملزر ^۳ (۲۰۱۹) (۷).
	مدیریت زمان	۱۲	شولز (۲۰۰۸)، میچل ^۴ (۲۰۰۸) (۷۱)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، بابیک و اسلاوکویک ^۵ (۲۰۱۱) (۹)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، دیویانی‌اس (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، لونت و همکاران (۲۰۱۶)، اسنیپ ^۶ (۲۰۱۷) (۹۳)، سورینتی و سوپنی (۲۰۱۹)، آرمسترانگ‌ملزر (۲۰۱۹)
	تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری و حل مساله	۳۷	خالق‌خواه و نجفی (۱۳۹۷) (۵۴)، شولز (۲۰۰۸)، میچل (۲۰۰۸)، شکیب ^۷ (۲۰۰۹) (۹۰)، جین ^۸ (۲۰۰۹) (۴۹)، ویلیرز (۲۰۱۰)، هایبری و همکاران ^۹ (۲۰۱۱) (۳۷)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ویلسون‌آلسترام و همکاران ^{۱۰} (۲۰۱۱) (۱۱۱)، جولی (۲۰۱۲) (۵۰)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، ورما ^{۱۱} (۲۰۱۳) (۱۰۸)، احمد و همکاران (۲۰۱۳) (۸)، کانوکورن و همکاران ^{۱۲} (۲۰۱۴) (۵۱)، پاچاری و یاداو ^{۱۳} (۲۰۱۴) (۷۴)، سیتا (۲۰۱۴)، بریل و همکاران (۲۰۱۴) (۱۸)، کوئینگ و همکاران (۲۰۱۵)، دیویانی‌اس (۲۰۱۵)، سوهاییلی و همکاران (۲۰۱۵)، سینک (۲۰۱۶)، لونت و همکاران (۲۰۱۶)، میکس ^{۱۴} (۲۰۱۷) (۶۹)، لاولیز و رابلز ^{۱۵} (۲۰۱۷) (۵۹)، اسنیپ

^۱ . Majid et al^۲ . Seetha^۳ . Armstrong Melser^۴ . Mitchell^۵ . Babić & Slavković^۶ . Snape^۷ . Shakir^۸ . Jain^۹ . Hairi et al^{۱۰} . Wilson-Ahlstrom et al^{۱۱} . Verma^{۱۲} . Kanokorn et al^{۱۳} . Pachauri & Yadav^{۱۴} . Meeks^{۱۵} . Lavilles & Robles

دسته	مؤلفه	تعداد تحقیقات	عناوین محققین
			(۲۰۱۷)، نصرت و ناز ^۱ (۲۰۱۸) (۷۶)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل ^۲ (۲۰۱۸) (۱۰۱)، تانگ ^۳ (۲۰۱۸) (۱۰۲)، بیردمور (۲۰۱۹)، سوریانتی و سوپنی (۲۰۱۹)، ربل و اس‌تی‌پیر ^۴ (۲۰۱۹) (۸۲)، کرنز (۲۰۱۹)، آرمسترانگ‌ملزر (۲۰۱۹)، دوی و تیواریب ^۵ (۲۰۲۰) (۳۰)
	تفکر استراتژیک	۷	اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، بریل و همکاران (۲۰۱۴)، تیلور (۲۰۱۶)، گیبرت، توزر و وستوبی ^۶ (۲۰۱۷) (۳۵)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، کرنز (۲۰۱۹)
	یادگیری مادام‌العمر و مدیریت اطلاعات	۱۹	خالق‌خواه و نجفی (۱۳۹۷)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، شکیر (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ویلسون‌آلسترام و همکاران (۲۰۱۱)، جولی (۲۰۱۲)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، دیویانی‌اس (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، اسنیپ (۲۰۱۷)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، تانگ (۲۰۱۸)، سنگ، یی و یه (۲۰۱۹) (۱۰۶)، کرنز (۲۰۱۹)
	سازگاری و انعطاف‌پذیری	۱۶	اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، رابلز (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، ورما (۲۰۱۳)، احمد و همکاران (۲۰۱۳)، دیویانی‌اس (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، گیبرت، توزر و وستوبی (۲۰۱۷)، بیردمور (۲۰۱۹)، سوریانتی و سوپنی (۲۰۱۹)، کرنز (۲۰۱۹)، آرمسترانگ‌ملزر (۲۰۱۹)
	خلاصیت و نوآوری	۱۶	خالق‌خواه و نجفی (۱۳۹۷)، شولز (۲۰۰۸)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، هایبری و همکاران (۲۰۱۱)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، دیویانی‌اس (۲۰۱۵)، سوهایلی و همکاران (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، اسنیپ

^۱ . Nusrat & Naz

^۲ . Szilárd, Benedeka & Lucian- Ionel

^۳ . Tang

^۴ . Rebele & St.Pierre

^۵ . Dubey & Tiwari

^۶ . Gibert, Tozer & Westoby

دسته	مؤلفه	تعداد تحقیقات	عناوین محققین
			(۲۰۱۷)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، بیردمور (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)، دویی و تیواریب (۲۰۲۰)
	اخلاقیات و حرفه‌ای گرای	۲۶	خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)، برگ و همکاران ^۱ (۲۰۰۶)، شولز (۲۰۰۸)، میچل (۲۰۰۸)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، شکیر (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، ویلیرز (۲۰۱۰)، ویلسون آلسترام و همکاران (۲۰۱۱)، جولی (۲۰۱۲)، رابلز (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، دیویاتی‌اس (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، لاولیز و رابلز (۲۰۱۷)، اسنپ (۲۰۱۷)، گبیرت، توزر و وستویی (۲۰۱۷)، بیردمور (۲۰۱۹)، سوربانتی و سوپنی (۲۰۱۹)، ربل و اس‌تی‌پیر (۲۰۱۹)، کرنز (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)، دویی و تیواریب (۲۰۲۰)
	ابنکار عمل و کارآفرینی	۸	کوئینگ و همکاران (۲۰۱۵)، دیویانس (۲۰۱۵)، گبیرت، توزر و وستویی (۲۰۱۷)، سوربانتی و سوپنی (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)؛ لونت، کولمنت و ساندو (۲۰۱۶)؛ دبی و تیواریب (۲۰۲۰)
	رهبری	۳۰	میچل (۲۰۰۸)، شکیر (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، ویلیرز (۲۰۱۰)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ویلسون آلسترام و همکاران (۲۰۱۱)، جولی (۲۰۱۲)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، لواسر (۲۰۱۳)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، سینا (۲۰۱۴)، بریل و همکاران (۲۰۱۴)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، سریرواچا و بوآجن ^۲ (۲۰۱۷)، میکس (۲۰۱۷)، لاولیز و رابلز (۲۰۱۷)، نوصرت و ناز (۲۰۱۸)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، تانگ (۲۰۱۸)، هجاتی، هیدایت و اسود (۲۰۱۸)، بیردمور (۲۰۱۹)، سوربانتی و سوپنی (۲۰۱۹)، کرنز (۲۰۱۹)، دویی و تیواریب (۲۰۲۰)، کوواریک و وارن (۲۰۲۰)
مهارت های اجتماعی	مهارت‌های ارتباطی	۴۲	خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)، شولز (۲۰۰۸)، برگ و همکاران (۲۰۰۶)، میچل (۲۰۰۸)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، شکیر (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، ویلیرز (۲۰۱۰)، شارما و شارما ^۳ (۲۰۱۰) (۹۱)، هاییری و همکاران (۲۰۱۱)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ویلسون آلسترام و همکاران (۲۰۱۱)، جولی (۲۰۱۲).

^۱ . Bergh et al^۲ . Sriruecha & Buajan^۳ . Sharma & Sharma

دسته	مؤلفه	تعداد تحقیقات	عناوین محققین
			ماجدید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، رابلز (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، ورما (۲۰۱۳)، احمد و همکاران (۲۰۱۳)، کانوکورن و همکاران (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، سیتا (۲۰۱۴)، بریل و همکاران (۲۰۱۴)، کوئینگ و همکاران (۲۰۱۵)، دیویانی اس (۲۰۱۵)، سوهایی و همکاران (۲۰۱۵)، سینک (۲۰۱۶)، لونت و همکاران (۲۰۱۶)، میکس (۲۰۱۷)، لاولیز و رابلز (۲۰۱۷)، اسنیپ (۲۰۱۷)، نوصرت و ناز (۲۰۱۸)، سیلارد، بندکا و لوسیان- آیونل (۲۰۱۸)، تانگ (۲۰۱۸)، بیردمور (۲۰۱۹)، سوریانتی و سوینی (۲۰۱۹)، ربل و اس تی پیر (۲۰۱۹)، کرنز (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹)، دوی و تیواریب (۲۰۲۰)
	خوشخویی و آداب معاشرت	۶	شولز (۲۰۰۸)، شارما و شارما (۲۰۱۰)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، رابلز (۲۰۱۲)، اسنیپ (۲۰۱۷)، کرنز (۲۰۱۹)
	مهارت‌های مذاکره	۷	شولز (۲۰۰۸)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ماجدید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، سوهایل و همکاران (۲۰۱۵)، سینک (۲۰۱۶)، اسنیپ (۲۰۱۷)
	سازگاری فرهنگی و پذیرش تنوع	۱۰	شولز (۲۰۰۸)، میچل (۲۰۰۸)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، اسنیپ (۲۰۱۷)، گبیرت، توزر و وستوبی (۲۰۱۷)، هجاتی، هیدایت و اسود (۲۰۱۸)، بیردمور (۲۰۱۹)، کوواریک و وارن (۲۰۲۰)
	مهارت کار تیمی	۴۰	خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)، شولز (۲۰۰۸)، میچل (۲۰۰۸)، اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، شکیر (۲۰۰۹)، جین (۲۰۰۹)، ویلیز (۲۰۱۰)، شارما و شارما (۲۰۱۰)، هایبری و همکاران (۲۰۱۱)، بابیک و اسلاوکویک (۲۰۱۱)، ویلسون آلسترام و همکاران (۲۰۱۲)، جولی (۲۰۱۲)، ماجدید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، رابلز (۲۰۱۲)، ورما (۲۰۱۳)، احمد و همکاران (۲۰۱۳)، لواسر (۲۰۱۳)، کانوکورن (۲۰۱۴)، پاچاری و یاداو (۲۰۱۴)، بریل، گیلفورد و دال (۲۰۱۴)، کوئینگ و همکاران (۲۰۱۵)، دیویانس (۲۰۱۵)، تیلور (۲۰۱۶)، سینک (۲۰۱۶)، لونت، کولمنت و ساندو (۲۰۱۶)، اسریروچا و باجن (۲۰۱۷)، میکس (۲۰۱۷)، لاولیز و رابلز (۲۰۱۷)، اسنیپ (۲۰۱۷)، نوصرت و ناز (۲۰۱۸)، سیلارد و بندکا و آیونل-سیوکا (۲۰۱۸)، تانگ

دسته	مؤلفه	تعداد تحقیقات	عناوین محققین
			(۲۰۱۸)، بیردمور (۲۰۱۹)، هجاتی، هیدایت و اسود (۲۰۱۸)، کرنز (۲۰۱۹)، آرمسترانگ ملزر (۲۰۱۹).
	مشتری / ارباب رجوع / کاربر مداری	۵	هزلبرگر و همکاران، ۲۰۱۲؛ سینک، ۲۰۱۶؛ میچل، ۲۰۰۸؛ دبی و تیواریب، ۲۰۲۰؛ سیلارد و بندکا و ایونل-سیوکا، ۲۰۱۸.
	مدیریت تعارض	۹	شولز (۲۰۰۸)، ماجید و همکاران (۲۰۱۲)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، معین و بیسوال (۲۰۱۲)، بیهاتنگار و بیهاتنگار (۲۰۱۲)، سینک (۲۰۱۶)، میکس (۲۰۱۷)، اسنیپ (۲۰۱۷)، گیبتر، توزر و وستوبی (۲۰۱۷).
	شبکه‌سازی	۶	اندروز و هیجسون (۲۰۰۸)، هزلبرگر و همکاران (۲۰۱۲)، سینک (۲۰۱۶)، گیبتر، توزر و وستوبی (۲۰۱۷)، سیلارد و بندکا و ایونل-سیوکا (۲۰۱۸)، کوواریک و وارن (۲۰۲۰)

یافته‌های حاصل از تحلیل تم متن مصاحبه‌ها نیز منجر به احصاء دو تم اصلی، چهار تم فرعی و هشت کد گردید. برای انجام اینکار در مرحله اول، ابتدا مصاحبه‌های ضبط‌شده به خوبی گوش داده‌شده و پیاده‌سازی گردید. در این گام سعی بر این بود تا به خوبی متن مصاحبه‌ها پیاده‌شده، و مستندگردند؛ در مرحله دوم، پس از شناسایی و انس با داده‌ها، کدگذاری آن‌ها، صورت‌گرفت. در کدگذاری داده‌ها، تلاش شد تا با دقت و به صورت جامع و مانع، تمام متون مصاحبه، مطالعه و کدگذاری شود. در مرحله سوم، هدف شناسایی مضامین فرعی بود تا بتوان در گام‌های بعدی به طبقه‌بندی آن‌ها پرداخت؛ در این مرحله، شناسایی تم‌ها بر اساس جستجوی پاسخ سوال پژوهش صورت‌گرفت. به این منظور ابتدا فهرستی از کدها و درخت‌واره‌ی آنها، تدوین گردیده و کدهای همسان، ذیل یکدیگر تلفیق و سازماندهی شدند. پس از مطالعه کدها، مجموعه یک یا چند کد که بیانگر یکی از مصادیق مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بود، موردشناسایی قرار گرفتند؛ سپس این دسته‌های ایجادشده مورد بررسی قرار گرفت؛ و دقت شد که آیا این دسته‌ها بیانگر یک تم بوده یا چند تم را به ذهن متبادر می‌نمایند؛ در نتیجه در این مرحله، تم‌های فرعی شکل گرفتند. در تعریف و شکل‌گیری هر تم، سعی شد تا هر تم به اندازه کافی خاص و جزئی باشد؛ که از سایر تم‌ها مجزا شده و غیر تکراری باشد؛ و ثانیاً به اندازه‌ای کلان باشد که مجموعه‌ای از ایده‌های موجود در بخش‌های متعدد متن را شامل شود. در مرحله چهارم، از مجموع یک یا چند تم فرعی مرتبط با هم، مضامین اصلی شکل گرفتند؛ در واقع مضامین اصلی به شکلی

کلان‌تر، شامل حداقل دو تم فرعی بوده؛ و مضامین فرعی نیز شامل حداقل دو کد می‌باشند و کدها بر اساس نقل قول‌های مستقیم افراد مصاحبه‌شونده شناسایی گردیده‌اند. در مرحله پنجم نیز، مضامین تعریف و نام‌گذاری گردیده و مضامین استخراج‌شده، تحلیل گردیدند. به عنوان مثال با توجه به نقل قول‌های مستقیم افراد در مصاحبه همچون: "زمانی که ما شرح‌شغل‌های کارکنان را نیز بررسی می‌کنیم، خلاء عدم توجه به مهارت‌های نرم بسیار مشهود است"، یا "بسیاری از کارکنان اعلام می‌کنند ما دقیقاً نمی‌دانیم متناسب با شغلان نیازمند چه مهارت‌های نرمی هستیم"، یا "در هر صورت اگر در شرح شغل من به مهارت‌های نرم اشاره شده بود و به هنگام استخدام در خصوص آن مهارت‌های نرم از من سوال می‌شد من هم متوجه می‌شدم برای انجام صحیح وظایف کاری ام به چه مهارت‌های نرمی احتیاج دارم"، کد: "آشکار بودن عدم توجه به مهارت‌های نرم در شرح شغل کارکنان" احصاء گردید؛ و با توجه به نقل قول‌های مستقیم دیگری همچون: "با نگاهی سطحی به وضعیت رفتار افراد در سازمان‌های دولتی ما و حتی جامعه می‌توان متوجه وضعیت اسفناک و عدم وجود این مهارت‌ها در افراد شد"، یا "به هنگام مشاهده مسائلی همچون عدم ارتباطات صحیح بین کارکنان، وجود تنش‌های میان کارکنان و ارباب رجوعان و مواردی از این قبیل در سازمان‌های دولتی ما می‌توان به وضوح به نیاز به توسعه مهارت‌های نرم در کارکنان پی‌برد"؛ کد: "آشکار بودن عدم وجود مهارت‌های نرم در رفتار منابع انسانی سازمان‌های دولتی"، احصاء گردید؛ و برای این دو کد نیز تم فرعی: "آشکار بودن شکاف مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی" انتخاب گردید؛ همچنین به همین شکل نیز عنوان تم فرعی: "غافل بودن و عدم آگاهی مدیران بخش دولتی نسبت به اهمیت یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم" برای دو کد: "آشکار بودن عدم توجه به مهارت‌های نرم در کلام مدیران سازمان‌های دولتی" برگرفته از نقل قول‌هایی همچون: "بنظرم در کشور ما هنوز نیازی به مهارت‌های نرم نیست و مهارت‌های سخت کفایت می‌کند"، و "زمانی که مدیر من به من می‌گوید ما در سازمان تنها به دنبال انجام کار هستیم؛ بدیهی است که توجهی به پرورش مهارت‌های نرم ما ندارد"؛ و همچنین کد: "آشکار بودن عدم وجود مهارت‌های نرم در رفتار مدیران سازمان‌های دولتی"، برگرفته از نقل قول‌های مستقیمی همچون: "بسیار مشاهده می‌کنیم که مدیران که الگوی ما هستند در رفتار، روابط و تعاملات خویش دچار مشکل هستند که این نشان از مهارت‌های نرم پایین آنان است" و "مدیران سازمان‌های دولتی اصولاً نیاز به مهارت‌های نرم را نمی‌دانند و آن را احساس نمی‌کنند؛ زیرا رقابت و بعضاً شایسته‌سالاری ندارند؛ و به دنبال پیشرفت در امور نیستند"، انتخاب گردید. و برای دو تم فرعی نام‌برده، تم اصلی: "مشخص نمودن دلایل نیاز به یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم"، انتخاب و احصاء گردید.

جدول ۲: نتایج حاصل از تحلیل تم و تم‌های احصاء شده تحقیق

کدها	تم فرعی	تم اصلی
۱.۱.۱.۱. آشکار بودن عدم توجه به مهارت‌های نرم در شرح شغل کارکنان	۱.۱. آشکار بودن شکاف مهارت‌های نرم در سازمانهای دولتی	۱. مشخص نمودن دلایل نیاز به یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم
۲.۱.۱. آشکار بودن عدم وجود مهارت‌های نرم در رفتار منابع انسانی سازمان‌های دولتی		
۱.۱.۲.۱. آشکار بودن عدم توجه به مهارت‌های نرم در کلام مدیران سازمان‌های دولتی	۲.۱. غافل بودن و عدم آگاهی مدیران بخش دولتی نسبت به اهمیت یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم	مهارت‌های نرم
۲.۲.۱. آشکار بودن عدم وجود مهارت‌های نرم در رفتار مدیران سازمان‌های دولتی		
۱.۱.۲. نیازسنجی مهارت‌های نرم بر اساس مشاغل موجود در سازمان	۱.۲. مشخص نمودن نوع نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم	۲. سطح و الزامات نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم
۲.۱.۲. مشخص نمودن مهارت‌های نرم مورد نیاز هر شغل در شرح شغل مربوطه آن		
۱.۲.۲. دسته‌بندی و مشخص نمودن گروه‌های شغلی مشابه در مشاغل غیر مدیریتی (به لحاظ نوع نیاز به مهارت‌های نرم)	۲.۲. مشخص نمودن و دسته‌بندی گروه‌های نیازمند یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم	مهارت‌های نرم
۲.۲.۲. دسته‌بندی و مشخص نمودن گروه‌های شغلی مدیریتی (به لحاظ نوع نیاز به مهارت‌های نرم)		

نتایج تجزیه و تحلیل‌های آمار توصیفی حاصل از انجام روش دلفی به جهت اعتباریابی اجزاء احصاء شده‌ی نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه نیز حاکی از میانگین (Mean=۴٫۹۲) می‌باشد. فن دلفی در عمل، مجموعه‌ای از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های متوالی به همراه بازخورد کنترل شده است؛ که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد خبره درباره یک موضوع خاص دست‌یابد (۶۳). مهم‌ترین شرایط مورد نیاز برای کاربرد دلفی، عبارتند از: نیاز به قضاوت متخصصان و نظرات گروه وسیع، توافق گروهی در دستیابی به نتایج، وجود مشکل پیچیده، بزرگ و بین‌رشته‌ای و عدم توافق یا ناکامل بودن دانش، در دسترس بودن متخصصین با تجربه و متخصص، از نظر جغرافیایی پراکنده، لزوم گمنامی در جمع‌آوری داده‌ها، و عدم محدودیت زمانی (۵۸ و ۷۸ و ۱۳).

جدول ۳: آمار توصیفی حاصل از نتایج روش دلفی

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q ₁	۱۱	۰	۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰
q ₂	۱۱	۰	۰	۰٫۰۰	۰٫۰۰

q ^۳	۱۱	۵	۵	۵,۰۰	.۰۰۰
q ^۴	۱۱	۵	۵	۵,۰۰	.۰۰۰
q ^۵	۱۱	۴	۵	۴,۸۲	.۴۰۵
q ^۶	۱۱	۴	۵	۴,۷۳	.۴۶۷
q ^۷	۱۱	۴	۵	۴,۹۱	.۳۰۲
q ^۸	۱۱	۴	۵	۴,۹۱	.۳۰۲
Valid N (listwise)	۱۱				

جمع بندی و پیشنهادات

برای رقابت در جهان کسب و کار کنونی، فرد نیازمند برخورداری از مهارت‌های نرم است (۴۵). و با توجه به جهانی شدن، ادارات مجازی، تکنولوژی و افزایش تنوع جامعه (به لحاظ سن، جنس، آموزش، قومیت)، نیاز به مهارت‌های نرم در محل کارهای امروزی به شکلی گسترده، حیاتی است (۲۶). در واقع، مهارت‌های نرم در اقتصاد دانش محور و خدماتی جدید، به عنوان یک نیاز بزرگ تر از سوی کارفرمایان جدید مطرح می گردند (۱۱)؛ و نیاز به مهارت‌های نرم در محل کارهای امروزی بیشتر از هر زمان دیگر می باشد (۴۶) و (۸۴). به عبارت دیگر، در سال‌های اخیر تغییر چشم گیر در مهارت‌هایی که کارفرمایان ادعا می کنند، به آن نیاز دارند، مهارت‌های فنی را به حاشیه رانده و "مهارت‌های نرم"، را ممتاز نموده است (۴۱). بخش دولتی یکی از حوزه‌هایی است که این تغییر در آن بسیار چشم گیر بوده است (۳۶). بنابراین بر سازمان‌های دولتی است که به توسعه صحیح این مهارت‌ها در منابع انسانی خود توجه وافر داشته باشند؛ و برای انجام آن برنامه‌هایی مدون نمایند. و از آنجا که شناخت و تحلیل نیازهای آموزشی، پیش نیاز هر نظام آموزشی موفق است و اگر به درستی انجام گیرد، زمینه‌ی مناسب برای حرکت درست سایر عناصر برنامه‌ها در حین اجرا مهیا شده و در نتیجه مبنای دقیق تری برای تضمین کیفیت و اثربخشی برنامه آموزشی حاصل می شود (۴۷). توجه به اجزاء نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی نیز دارای اهمیت فراوانی می باشد.

تحقیق حاضر، به منظور شناسایی اجزاء مدل نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام گردید. برای این کار، ابتدا از طریق مرور نظام مند در ۴۸ تحقیق منتخب، مولفه‌های مهارت‌های نرم منابع انسانی شناسایی و دسته بندی شد؛ سپس از طریق مصاحبه با خبرگان و تجزیه و تحلیل تم داده‌های حاصل از مصاحبه، اجزاء نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی احصاء گردیده؛ و در نهایت اجزاء احصاء شده با استفاده از تکنیک دلفی، اعتباریابی شد. نتایج حاصل از انجام مرور نظام مند، "مهارت‌های نرم"، را در دو دسته‌ی "مهارت‌های نرم فردی" و "مهارت‌های نرم اجتماعی" و مجموعاً مشتمل بر بیست مولفه شناسایی نمود.

مولفه‌های احصاء شده مرور نظام‌مند نشان می‌دهد هیچ یک از تحقیقات منتخب مرور، به مهارت‌هایی همچون سواد عمومی، زبان انگلیسی یا فناوری اطلاعات به‌عنوان مولفه‌ای از مهارت‌های نرم، اشاره نکرده‌اند؛ لذا، نتایج تحقیق حاضر، همخوان با نظرات کچاگیاس (۲۰۱۱)، و سینک (۲۰۱۶)، "مهارت‌های نرم"، را به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از "مهارت‌های عمومی"، و نه مترادف با آن تأیید می‌نماید (۲۱ و ۵۲). همچنین نتایج حاصل از تحلیل تم متن مصاحبه‌ها، سایر اجزاء نیازسنجی مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را دارای دو تم اصلی، چهار تم فرعی و هشت کد شناسایی نمود (مطابق با جدول ۲). و در نهایت پس از انجام دلفی اعتباریابی آن نیز با سطح میانگین ۴.۹۲ و دستیابی به اجماع حداکثری از سوی پانلیست‌های شرکت‌کننده در تحقیق تأییدگردید (شکل ۱). در واقع، نتایج حاصل از تحلیل تم حاکی از عدم توجه به مهارت‌های نرم در شرح‌شغل‌های کارکنان و حتی در رفتار منابع انسانی و در کلام و رفتار مدیران سازمان‌های دولتی است؛ که این امر آشکار بودن شکاف مهارت‌های نرم در کارکنان این سازمان‌ها را تأیید می‌نماید. همچنین یافته‌های تحقیق در خصوص نیازسنجی مهارت‌های نرم بر اساس مشاغل سازمان و توجه به آن در شرح‌شغل‌ها با نظرات سیماتی (۲۰۱۶)، که مهارت‌های نرم را در هر پستی ضروری می‌داند (۲۱)؛ و سیگالا (۲۰۱۸)، که مهارت‌های نرم را برای همه مشاغل در کلیه سطوح و جایگاه‌ها و تمام زمان‌ها، موردنیاز می‌داند (۹۲)، همخوان بوده؛ و نظرات محققین بسیاری از قبیل: وینبرگر (۲۰۱۱)؛ بورگانس، ویل، وینبر (۲۰۰۸)؛ ایزدی‌خواه، کریس و لوکستون^۱ (۲۰۱۰)؛ را که ارتباط معناداری میان مهارت‌های نرم افراد و وظایف شغلی آن‌ها یافته‌اند؛ تأیید می‌نماید (۱۰۷ و ۱۵ و ۴۸). همچنین، توجه به مهارت‌های نرم در شرح‌شغل‌ها با نتایج تحقیقات مرکز ملی تحقیقات آموزش حرفه‌ای^۲ (۲۰۰۳)، همخوان می‌باشد (۷۳). بنابراین، پیشنهاد می‌گردد کلیه سازمان‌های دولتی در مرحله نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم ابتدا توجه نمایند که مهارت‌های نرم مرتبط با هر یک از مشاغل سازمان در شرح‌شغل مربوطه به آن شغل مشخص شده باشد؛ و اگر مشخص نشده یا به‌روزرسانی نشده است، به‌طور دقیق مشخص گردد؛ سپس مشاغل مختلف چه در سطوح مدیریت و چه در سطوح غیرمدیریتی به لحاظ مشابهت و نوع نیاز به مهارت‌های نرم درج شده در شرح‌شغل، در دسته‌های مختلف قرار گیرند؛ بدیهی است انجام این کار در ادامه فرآیند یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی و برگزاری دوره‌ها سودمند خواهد بود؛ و برای هر دسته برنامه‌های مدون مخاص خود طرح‌ریزی خواهد گردید.

همچنین، پیشنهاد می‌گردد توجه به بیست مولفه‌ی احصاء شده‌ی "مهارت‌های نرم" تحقیق حاضر در سرلوحه کار متخصصین امر یادگیری و توسعه منابع انسانی سازمان قرار گیرد. انجام این کار، این اطمینان

^۱ . Izadikhah & Chris & Loxton

^۲ . NCVET (National Centre for Vocational Education Research)

را در نزد آنان ایجاد نمی‌نماید که به هنگام توسعه کارکنان، به تمامی مولفه‌های مهارت‌های نرم به صورت جامع و مانع، توجه نموده‌اند و در نتیجه موجب جلوگیری از سردرگمی و اتلاف وقت و هزینه بسیار برای آنان خواهد شد؛ و در نهایت سازمان و جامعه از نتایج و پیامدهای مثبت آن بهره‌مند خواهند گردید.

منابع:

- ۱) Abbaszadegan SM, Torkzadeh J. (۲۰۰۹). surveys need training in organizations, Tehran, Press Release Joint Stock Company.
- ۲) Abbaszadegan M, Torkzadeh G. (۲۰۰۰). [Need's assessment in organizations]. Tehran: Publishing Company.
- ۳) Akdere, Mesut., Hickman, Louis., Kirchner, Michael., ۲۰۱۹., Developing Leadership Competencies for STEM Fields: The Case of Purdue Polytechnic Leadership Academy., *Advances in Developing Human Resources*, ۲۱(۳), ۴۹-۷۱.
- ۴) Alam M, Gale A, Brown M, Khan AI. (۲۰۱۰) The importance of human skills in project management professional development. *Internat. J. Managing Projects Bus.* ۳(۳), ۴۹۵-۵۱۶.
- ۵) Aminoroaya M, Yarmohammadiian MH, Ehsanpour S, Hassan zadeh A, Bahrami S. [Educational needs assessment of the staff managers in Isfahan University of Medical Sciences]. *J Health Admin*, ۸(۲۰): ۶۱-۷۰.
- ۶) Andrew J, Higson, H. (۲۰۰۸). Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. *Higher Education in Europe*. ۳۳(۴). ۴۱۱-۴۲۲.
- ۷) Armstrong Melser N. (۲۰۱۹). *Teaching Soft Skills in a Hard World: Skills for Beginning Teachers*, Rowman & Littlefield. M۱۲.
- ۸) Ahmed, Faheem., Fernando Capretz, Luiz., Bouktif, Salah., Campbell, Piers. (۲۰۱۳). *Soft Skills and Software Development: A Reflection from Software Industry*. *International Journal of Information Processing and Management (IJIPM)*, ۴ (۳). ۱۷۱-۱۹۱.
- ۹) Babić V, Slavković M. (۲۰۱۱). Soft and hard skills development: a current situation in serbian companies. *Management, Knowledge ana Learning International Confronce*. ۴۰۷-۴۱۱.
- ۱۰) Bartel, J. (۲۰۱۸). *Office Soft Skills*. ۳rd edition. <https://wayzgoosepress.com>.
- ۱۱) Beardmore K W. (۲۰۱۹). *Soft skills: old & new*. University of Kentucky Uknowledge. Theses and Dissertations-Educational Policy Studies and Evaluation, https://uknowledge.uky.edu/epe_etds/۶۵, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Director: Dr. Jane Jensen, College of Education, University of Kentucky.
- ۱۲) Bergh AM, Van Staden CW, Joubert PM, Krüger C, Pickworth GE, Roos JL et al. (۲۰۰۶). *Medical students perceptions of their development of 'soft skills' Part II : The*

- development of 'soft skills' through 'guiding and growing', Official journal of the South African Academy of Family Practice/Primary Care. ۴۸ (۸), ۱۵.
- ۱۳) Beretta R. A. (۱۹۹۶). critical review of the Delphi technique. Nurse Res, ۳(۴), ۷۹-۸۹.
- ۱۴) Bhatnagar N, Bhatnagar M. (۲۰۱۲). Effective communication and soft skills, strategies for success. Dorling kindesley. Delhi, India. Blazquez M, Herrarte A, Llorente- Heras R. Competencies, occupational status, and earnings among European university graduates. Economics of Education Review. ۲۰۱۷; ۶۲, ۱۶-۳۴.
- ۱۵) BORGHANS, L., WEEL, B., WEINBERG, B. A. (۲۰۰۸). Interpersonal Styles and Labor Market Outcomes. Journal of Human Resources, ۴۳ (۴), ۸۱۵-۸۵۸.
- ۱۶) Borner, K., Scrivner, O., Gallant, M., Ma, S., Liu, X., Chewing, K., Wu, L., & Evans, J. (۲۰۱۸). Skill discrepancies between research, education, and jobs reveal the critical need to supply soft skills for the data economy. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, ۱۱۵(۵۰), ۱۲۶۳۰-۱۲۶۳۷.
- ۱۷) Boyatzis, R E. (۱۹۸۲), The Competent Manager : A model for effective performance, Wiley, New York.
- ۱۸) Brill R.T, Gilfoil D. M, Doll K. (۲۰۱۴). Exploring Predictability Of Instructor Ratings Using A Quantitative Tool For Evaluating Soft Skills Among MBA Students, American Journal Of Business Education- Third Quarter. ۷ (۳), ۱۷۵- ۱۸۱.
- ۱۹) Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using Thematic Analysis in Psychology, Qualitative Research in Psychology, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.
- ۲۰) Cherian, Jacob., Farouq, Sherine. (۲۰۱۳). Does Effective Leadership Style Drive Financial Performance of Banks? Analysis in the Context of UAE Banking Sector., International Journal of Economics and Finance; ۵ (۷), ۱۰۵-۱۱۴.
- ۲۱) Cimatti B. (۲۰۱۶). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. International Journal for Quality Research. ۱۰(۱), ۹۷-۱۳۰.
- ۲۲) Cinque M. Lost in translation. (۲۰۱۶). Soft skills development in European countries. Tuning Journal for Higher Education. ۳ (۲): ۳۸۹-۴۲۷.
- ۲۳) Clarke M. (۲۰۱۸). Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context. Studies in Higher Education. ۴۳(۱۱), ۱۹۲۳-۱۹۳۷.
- ۲۴) CPA Canada. (۲۰۱۲). The chartered professional accountant competency map. Understanding the competencies a candidate must demonstrate to become a CPA. Retrieved from <http://unification.cpacanada.ca/wp-content/uploads/۲۰۱۲/۱۰/CompetencyMap.pdf>.
- ۲۵) Crawford, Alleah., Weberb, Melvin R., Lee (Jay), JungHoon. (۲۰۲۰). "Using a grounded theory approach to understand the process of teaching soft skills on the job so to apply it in the hospitality classroom", Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education ۲۶, ۱۰۰۲۳۹۲, ۲-۷.
- ۲۶) Dall'Amico, E., and Verona, S. (۲۰۱۵). Cross-Country Survey on Soft Skills Mostly Required by Companies to Medium/High Skilled Migrants: Methodological approach for a common framework of Soft Skills at work. Ceipiemonte S.c.p.a., for Valorize High Skills Migrant (VHSM) Project, No. ۲۰۱۴-۱-IT۰۲- KA۲۰۴-۰۰۳۵۱۵. Torino, Italy.
- ۲۷) Devedzic V, Tomic B, Jovanovic J, Kelly M, Milikic N, Dimitrijevic S et al. (۲۰۱۸). Metrics for students' soft skills. Applied Measurement in Education. ۳۱(۴), ۲۸۳-۲۹۶.

- ۲۸) Dewiyani S M. J. (۲۰۱۵). Improving Students Soft Skills using Thinking Process Profile Based on Personality Types. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. ۴ (۳), ۱۱۸-۱۲۹.
- ۲۹) Dixon J, Belnap C, Albrecht C, Lee K (۲۰۱۰) The importance of soft skills. *Corporate Finance Rev.* ۱۴(۶): ۳۵-۳۸.
- ۳۰) Dubey RS, Tiwari V. (۲۰۲۰). Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. *International Journal of Information Management.* ۵۰, ۳۷۵-۳۸۶.
- ۳۱) Fixsen, A., Ridge, D., ۲۰۱۹., *Shades of Communitas: A Study of Soft Skills Programs*, *Journal of Contemporary Ethnography*, ۴۸(۴), ۵۱۰-۵۳۷.
- ۳۲) Graham HT, Bennett R. (۲۰۰۲), *Human Resources management*. London: Longman Group.
- ۳۳) Ghahremani M. (۲۰۰۹). *Organizational Learning Management* Tehran, martyr Beheshti University Publications Center.
- ۳۴) Ghorbanizadeh, V., Nangir, STH., (۲۰۱۴)., *Practical guide to meta-analysis.*, Tehran., Sociologists Publications.
- ۳۵) Gibert A, Tozer W. C, Westoby M. (۲۰۱۷). Teamwork, soft skills, and research training. *Trends in ecology & evolution.* ۳۲(۲), ۸۱-۸۴.
- ۳۶) Grugulis, Irena., Vincent, Steven. (۲۰۰۹). “Whose skill is it anyway? ‘soft’ skills and polarization”, *Work, employment and society*, Volume ۲۳(۴), ۵۹۷-۶۱۵.
- ۳۷) Hairi A. F B., Ahmad Toe, B. M N B, Razzaly, C.W B. (۲۰۱۱). Employers. perception on soft skills of graduates: a study of Intel Elite soft skill training, *International Conference on Teaching & Learning in Higher Education (ICTLHE)*. <https://www.researchgate.net/publication/۲۷۹۴۸۰۵۲۳>.
- ۳۸) Hartmann, B. L., & Jahren, C. T. (۲۰۱۵). Leadership: Industry needs for entry-level engineering positions. *Journal of STEM Education: Innovations and Research*, ۱۶(۳), ۱۳-۱۹.
- ۳۹) Hajati K, Rahmat Hidayat D, Aswad M. (۲۰۱۸). Development of Soft skill Training Models to Increase Personal and Social Competencies of Educators Prospective. *International Journal of English Literature and Social Sciences (IJELS)*. ۳ (۶), ۱۲۵۳-۱۲۵۷.
- ۴۰) Haselberger D, Oberheumer P, Perez E, Cinque M, Capasso D. (۲۰۱۲). *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions*. Handbook of ModEs Project, Education and Culture DG Lifelong Learning Programme. European Union. Brussels.
- ۴۱) Hillage, J., Regan, J., Dickson, J. and McLoughlin, K. (۲۰۰۲) *Employers Skill Survey*, ۲۰۰۲, Research Report ۳۷۲. Nottingham: DfES.
- ۴۲) Hillmer, G. (۲۰۰۷). Social and Soft Skills Training Concept in Engineering Education. *International Conference on Engineering Education - ICEE ۲۰۰۷*, September ۳-۷, ۲۰۰۷, Coimbra, Portugal.
- ۴۳) Holloway, I. and Todres, L. (۲۰۰۳), The status of method: flexibility, consistency and coherence, *Qualitative Research*, ۳, ۳۴۵-۳۵۷.
- ۴۴) Holzer, H. J., Stoll, M. A., & Wissoker, D. (۲۰۰۴). Job performance and retention among welfare recipients. *Social Service Review*, ۷۸(۳), ۳۴۳-۳۶۹.

- ۴۵) Ibrahim, Rosli., Boerhannoeddin, Ali., Kazeem Kayode, Bakare. (۲۰۱۷). The effect of soft skills and training methodology on employee performance, *European Journal of Training and Development*, ۴۱ (۴), ۱-۳۳.
- ۴۶) Iyengar, R.V. (۲۰۱۷). People Matter: Networking and career development. *The IUP Journal of Soft Skills*, ۱۱(۱), ۷-۱۶.
- ۴۷) Izadkhah, F., Ghaffari, M., Mohebbi, S., Gharlipour, Z., Ahmadi, Z., (۲۰۱۹)., Educational needs assessment of faculty members of Qom University of Medical Sciences; *Journal of Qom University of Medical Sciences.*, ۱۳ (۹), ۶۹-۷۹.
- ۴۸) Izadikhah, Z., Chris, J.J. and Loxton, N. (۲۰۱۰), "An integrative approach to personality: behavioural approach system, mastery approach orientation and environmental cues in the prediction of work performance", *Personality and Individual Differences*, Vol. ۴۸ No. ۵, pp. ۵۹۰-۵۹۵.
- ۴۹) Jain V.(۲۰۰۹). Importance of soft skills development in education. ۲۰۰۹, Retrieved July ۸. ۲۰۱۴. from <http://school of educators.com/۲۰۰۹/۰۲/importance-of-soft-skills-development-in-education/>.
- ۵۰) Jolly S. S. (۲۰۱۲). Developing Soft Skills for Enhancing Employability of Engineering Graduates. *International Journal of Engineering and Management Research*. ۲(۵), ۵۴-۵۶.
- ۵۱) Kanokorn S, Pongtorn P, Sujanya S. (۲۰۱۴). Soft Skills Development to Enhance Teachers' Competencies in Primary Schools". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. ۱۱۲, ۸۴۲-۸۴۶.
- ۵۲) Kechagias K. (۲۰۱۱). Teaching and assessing soft skills. ۱st Second Chance School of Thessaloniki (Neapolis) Str. Strempeniotti, ۱st and ۳rd Gymnasium ۵۶۷۶۰ Neapolis (Thessaloniki) available.
- ۵۳) Keneley, M., & Jackling, B. (۲۰۱۱). The acquisition of generic skills of culturally-diverse student cohorts. *Accounting Education*, ۲۰(۶), ۶۰۵-۶۲۳
- ۵۴) Khaleghkhah, A., Najafi, H. (۲۰۱۸). Extraction of Soft Skills Components of Educational Managers by Exploratory Mixed Method (Design of a Measurement Tool), *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, Year ۹, ۱ (۳), ۲۵-۴۳.
- ۵۵) Koka, Anjani Srikanth. (۲۰۱۶). A Critical Analysis of the Soft Skills Requirements of the IT industry and the Soft Skills Training Provided in Select Engineering Colleges of Andhra Prades, Birla Institute of Technology and Science, ۲۲۵P, Birla Institute of Technology and Science.
- ۵۶) Kovarik A, Warren G. (۲۰۲۰). Improved Soft Skills and University Club Involvement: Are They Connected?. *Journal of Business*. ۵ (۱), ۰۱-۰۶.
- ۵۷) Kranz E. J. (۲۰۱۹). Critical Soft Skills And The Stem Professional, For the degree of Doctor of Education, University of New England DUNE: DigitalUNE.
- ۵۸) Landeta J. (۲۰۰۶). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, ۷۳(۵); ۴۶۷-۴۸۲.
- ۵۹) Lavilles Jr, H L, Robles ACM. (۲۰۱۷). Teachers' soft skills proficiency level and school performance of selected schools in Sultan Kudarat Division. *Journal of Advances in Humanities and Social Sciences*. ۳(۱), ۱۰-۲۸.
- ۶۰) Lavy, I., & Yadin, A. (۲۰۱۳). Soft skills - an important key for employability in the "shift to a service driven economy" era. *International Journal of e-Education, e-Business, eManagement and e-Learning*, ۳(۵), ۴۱۶. doi:10.17763/IJEEEE.۲۰۱۳.۷۳,۲۷۰.

- ۶۱) Levant Y, Coulmont M, Sandu, R. (۲۰۱۶). Business simulation as an active learning activity for developing soft skills. *Accounting Education*. ۲۰ (۴), ۳۶۸-۳۹۰.
- ۶۲) Levasseur R. E. (۲۰۱۳). People Skills: Developing Soft Skills—A Change Management Perspective. *Interfaces*. ۴۳(۶), ۵۶۶-۵۷۱.
- ۶۳) Linstone, Harold A., Turoff, Murray. (۱۹۷۵). *The Delphi Method: Techniques and Applications.*, Addison Wesley Publishing Company; First Edition Edition.
- ۶۴) MacDermott, C., & Ortiz, L. (۲۰۱۷). "Beyond the business communication course: A historical perspective of the where, why, and how of soft skills development and job readiness for business graduates." *The IUP Journal of Soft Skills* (XI: ۲), ۷-۲۴.
- ۶۵) Maguire, M., & Delahunt, B. (۲۰۱۷). *Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars*. AISHE-J, ۹ (۳), ۳۳۵۱-۳۳۵۱۴.
- ۶۶) Majid S, Liming Z, Tong S, Raihana S. (۲۰۱۲). Importance of Soft Skills for Education and Career Success. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*. ۲ (۲), ۱۰۳۶- ۱۰۴۲.
- ۶۷) Makasiranondh, W., Maj, S.P. and Veal, D. (۲۰۱۱), "Student opinions on their development of nontechnical skills in IT education", *Modern Applied Science*, ۵ (۲), ۲-۱۰.
- ۶۸) Matturro, G. (۲۰۱۳). Soft skills in software engineering: A study of its demand by software companies in Uruguay. May ۲۰۱۳ 7th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE) (pp. ۱۳۳-۱۳۶).
- ۶۹) Meeks G. (۲۰۱۷). *Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace*. Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. Walden University. College of Education.
- ۷۰) Mishra K. (۲۰۱۴). Employability Skills That Recruiters Demand. *IUP Journal of Soft Skills*. ۸ (۳): ۵۰-۵۵.
- ۷۱) Mitchell, G W. (۲۰۰۸). *Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by Alabama business/marketing educators*", A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of Auburn University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. Directed by Leane B. Skinner.
- ۷۲) Moin R, Biswal S. (۲۰۱۲). SOFT SKILLS IN STATUS QUO. *International Journal of Physical and Social Sciences*. ۲ (۵), ۲۱۲- ۲۲۳.
- ۷۳) NCVER (National Centre for Vocational Education Research). (۲۰۰۳). *Defining generic skills: at a glance*, NCVER, Adelaide.
- ۷۴) Newell D. (۲۰۰۲). The smarter they are the harder they fall. *Career Development Internat*. ۷(۵):۲۸۸-۲۹۱.
- ۷۵) Nonaka, I., & Johansson, J. K. (۱۹۸۵). Japanese management: What about the "hard" skills? *The Academy of Management Review*, ۱۰(۲), ۱۸۱-۱۹۱.
- ۷۶) Nusrat M, Naz, K. (۲۰۱۸). Soft Skills for Sustainable Employment: Does it really Matter?. *International Journal of Management and Economics Invention*. ۴ (۷), ۱۸۳-۱۸۳۷.
- ۷۷) Pachauri D, Yadav A. (۲۰۱۴). Importance of Soft Skills in Teacher Education Programme. *International Journal of Educational Research and Technology*. ۵ (۱), ۲۲-۲۵.

- ۷۸) Powell C. The Delphi technique: myths and realities. *J Adv Nurs* ۲۰۰۳ Feb; ۴۱(۴): ۳۷۶-۸۲.
- ۷۹) Price A. (۲۰۰۰). *Principles Human Resource Management*. UK: Blackwell Business.
- ۸۰) Quieng M-C, Lim P- P, Lucas R. (۲۰۱۵). ۲۱st Century-based Soft Skills: Spotlight on Non-cognitive Skills in a Cognitive-laden Dentistry Program. *European Journal of Contemporary Education*. ۱۱ (۱), ۷۲-۸۱.
- ۸۱) Ryan, G.W. and Russell Bernard, H. (۲۰۰۳) Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, ۱۵ (۱), ۸۵-۱۰۹.
- ۸۲) Rebele JE, St.Pierre EK. (۲۰۱۹). A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge. *Journal of Accounting Education*. ۴۸(C), ۷۱-۷۹.
- ۸۳) Richards T, Yellen R, Kappelman L, Guynes S. (۱۹۹۸). Information systems manager's perceptions of IS job skills. *J. Comput. Inform. Systems* ۳۸(۳), ۵۳-۵۷.
- ۸۴) Ritter, A., Small, E., Mortimer, J., and Doll, J. (۲۰۱۸). Designing management curriculum for workplace readiness: Developing student soft skills. *Journal of Management Education*, ۴۲(۱), ۸۰-۱۰۳
- ۸۵) Robert C, Bittel I. (۲۰۰۱). *Training and Development*. Handbook. New York: Mcgraw – Hill book Company.
- ۸۶) Robles M. M. (۲۰۱۲). Executive perceptions of the top ۱۰ soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*. ۷۵(۴), ۴۵۳-۴۶۵.
- ۸۷) Sabaghian, Z., Akbari, S. (۲۰۱۵). *A comprehensive training in organizations (with adult education approach)*., Tehran. Samt Publications.
- ۸۸) Schulz B. (۲۰۰۸). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*. ۲(۱), ۱۴۶- ۱۵۴.
- ۸۹) Seetha N. (۲۰۱۴). Are Soft skills Important in the Workplace?– A Preliminary Investigation in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. ۴ (۴), ۴۴- ۵۶.
- ۹۰) Shakir R. (۲۰۰۹). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asia Pacific Educ*. ۱۰ (۳), ۳۰۹-۳۱۵.
- ۹۱) Sharma G, Sharma P. (۲۰۱۰). Importance of Soft skills development in ۲۱st century Curriculum. *International Journal of Education and Allied Sciences* July-Dec. ۲ (۲), ۳۹-۴۴.
- ۹۲) Sigala, M. (۲۰۱۸). *LEARNING AND DEVELOPMENT – TRENDS AND CHALLENGES.*, download from https://www.academia.edu/۴۰۰۶۰۵۵۶/Learning_and_Development_Trends_and_Challenges.
- ۹۳) Snape, P. M. (۲۰۱۷). Enduring Learning: Integrating C۲۱st soft skills through Technology Education. *Design and Technology Education: An International Journal*. ۲۲ (۳), ۴۸-۵۹.
- ۹۴) Sodhi MS, Son B-G .(۲۰۰۸). ASP, the art and science of practice: Skills employers want from operations research graduates. *Interfaces* ۳۸(۲):۱۴۰-۱۴۶.

- ۹۵) Sriruecha Ch, Buajan S. (۲۰۱۷). Leadership Soft Skills of the Director That Affects the Performance of the Subordinate at Sub district Health Promoting Hospitals. *Social and Behavioral Sciences*. ۲۳۷, ۱۳۴۱-۱۳۴۶.
- ۹۶) Stewart, G. & Brown, K. (۲۰۱۱). *Human Resource Management: linking strategy to practice*. Danvers. John Wiley and Sons, Inc.
- ۹۷) Stovall DC, Stovall PS. (۲۰۰۹). Professional accountants: Void of “soft skills”? *Bus. Rev.* ۴(۱):۹۹-۱۰۴.
- ۹۸) Suhaili P, Ahmad E, Abidah- Ainah M- J. (۲۰۱۵). Soft Skills conrstruc for or arrchitecture graduate in accordance with industries requirement. *International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*. ۱(۳), ۱۱۹-۱۲۳.
- ۹۹) Suryanti, H H S. (۲۰۱۹). Supeni S. A Problem Based Learning (PBL) Model in Developing Students' Soft Skills Aspect. *International Journal of Higher Education*. ۸ (۸), ۶۲- ۶۹.
- ۱۰۰) Sutton, N. (۲۰۰۲). Why can't we all just get along? *Computing Canada*, (۲۸)۱۶, ۲۰.
- ۱۰۱) Szilárd S, Benedeka A, Lucian- Ionel-C. (۲۰۱۸). Soft Skills Development Needs and Methods in Micro-Companies of ICT Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (۲۳۸), ۹۴ - ۱۰۳.
- ۱۰۲) Tang K. N. (۲۰۱۸). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions;. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, ۱-۶.
- ۱۰۳) Tang, Keow Ngang., Hashim, Nor Hashimah., Mohd Yunus, Hashimah., (۲۰۱۴), "Novice Teacher Perceptions of the Soft Skills Needed in Today's Workplace", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ۱۷۷ (۲۰۱۵) ۲۸۴ - ۲۸۸.
- ۱۰۴) Taylor E. (۲۰۱۶). Investigating the Perception of Stakeholders on Soft Skills Development of Students: Evidence from South Africa. *Interdisciplinary Journal of e-Skills and Lifelong Learning*. ۱۲, ۱-۱۸.
- ۱۰۵) Taylor, J. O'Driscoll, P. (۱۹۹۸) “A new integrated framework for training needs analysis”. *Human Resource Management Journal*. ۸ (۲).۲۹-۵۰.
- ۱۰۶) Tseng H, Yi X, Yeh H-T. (۲۰۱۹). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation and social skill. *Computers in Human Behavior*. ۹۵, ۱۷۹-۱۸۶.
- ۱۰۷) Weinberger, C. (۲۰۱۱). The Increasing Complementarity between Cognitive and Social Skills, Retrieved June ۱, ۲۰۱۲, from <http://www.econ.ucsb.edu/~weinberg/MathSocialWeinberger.pdf>.
- ۱۰۸) Verma Sh. (۲۰۱۳). *Personality development & soft skills for class XI*, first edition. New delhi. Goyal Brothers Prakashan.
- ۱۰۹) Werner, Jon M & Desimone, Randy L. (۲۰۱۲). *Human resource development*, sixth edition, South-Western, Cengage Learning.
- ۱۱۰) Villiers RD. (۲۰۱۰). The incorporation of soft skills into accountingcurricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures. *Meditari Accountancy Research*. ۱۸ (۲), ۱-۲۲.
- ۱۱۱) Wilson-Ahlstrom A, Yohalem N, DuBois D, Ji P. (۲۰۱۱). From soft skills to hard data: measuring youth program outcomes. Washington, DC: The Forum for Youth Investment.

- ۱۱۲) Windle PE. (۲۰۰۴). Delphi technique: assessing component needs. J Perianesth Nurs Feb; ۱۹(۱): ۴۶-۷.
- ۱۱۳) Zhang, Aima. (۲۰۱۲). "Peer Assessment of Soft Skills and Hard Skills", Journal of Information Technology Education: Research Volume ۱۱, ۱۵۵- ۱۶۸.

